

VISONTAI-SZABÓ KATALIN*

Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken**

Kutatásom során arra a kérdésre kerestem a választ, vajon jogosak-e azok a félelmek, amelyek arról szólnak, hogy az Y és a Z generáció munkavállalóit teljesen másképp lehet a hatékonyabb munkavégzésre ösztönözni, mint az egy vagy két generációval korábban született dolgozókat. Munkám során először áttekintettem a már igazolt motivációs elméleteket, megvizsgáltam az egyes generációk eltérő szocializációs hátterét valamint az ennek nyomán kialakult különbségeket és arra a megállapításra jutottam, hogy valóban más elvárásai vannak a mai fiataloknak, mint az idősebb korosztálynak, de a helyzet egyáltalán nem reménytelen.

I. Az ösztönzésről és a motivációról általában

A dolgozók eredményesebb munkavégzésre való ösztönzése mindig is fontos gazdasági jelentőséggel bírt, azonban az 1800-as évek végéig nem annyira elméleti, mint inkább gyakorlati alapon közelítették meg a kérdést, a motivációelméletek tehát nem tekinthetnek vissza túl nagy múltra.

„Az ösztönzés a vezetés és irányítás hatékony módszere. Célja, hogy valamely kollektívát (pl. vállalatot), kisebb csoportot vagy egyént adott cél elérésére, vagy valamilyen törekvéssel való azonosulásra bírja, illetve annak elérése érdekében erőfeszítésre buzdítsa.”¹ Az ösztönzésnek az a legfőbb feladata, hogy a munkahelyen belüli emberi erőforrásnak a minél hatékonyabb felhasználását segítse elő.² A vállalat eredményes működése érdekében az ösztönzésnek és a motivációnak a munkavállalókat olyan cse-

* adjunktus, Szegedi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Kar

** A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

¹ KÁPOLNAI GYÖRGY – VÁRKONYI LÁSZLÓ: *Az anyagi és erkölcsi ösztönzés a munkaszervezés szolgálatában*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1976. 9. p.

² HÁMORI ANTAL – ÓRI JÁNOS – PONGRÁCZ LÁSZLÓ – TAKÁCS GYÖRGY: *Bérezés-ösztönzés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1998. 140. p.

lekvésekre és magatartásokra kell készíteniük, amelyek szolgálják a szervezeti üzleti célokat, segítik azok elérését.³

Az ösztönzési rendszer lényegében azt a célt szolgálja, hogy a megszerzett munkát hatékonyra tegye, vagyis megfelelő motivációt biztosítson a munkavállalóknak ahhoz, hogy a vállalat szervezeti céljait szolgálják, és annak előmozdítása érdekében cselekedjenek munkavégzésük során.

A motiváció a latin „movere” (mozgás) szóból ered és elsősorban arra utal, illetve arra keres magyarázatot, hogy az emberek miért úgy viselkednek, ahogy, azaz cselekedeteiket mi hajtja.

Elton Mayo megjelenése óta a motivációnak töretlenül kiemelkedő jelentősége van a szervezet - és vezetéspszichológia területén. A dolgozó belső készítése (motiváció) és külső ösztönzése (motiválás) szoros összefüggést mutatnak és folyamatosan hatnak egymásra. A mai napig úgy tartjuk, hogy a motiváció a munkahelyi sikerek hajtóereje, ez határozza meg, hogy a dolgozók mekkora energiát fektetnek a munkába, illetve, hogy mennyi ideig nem lankad a lelkesedésük. *Hull* (1890-1952) elmélete szerint a teljesítmény mértékét nem csak a képességek határozzák meg, hanem az is, hogy a munkát végző személy mennyire motivált a hatékony munkavégzésre,⁴ azaz a viselkedés a képességek és a motiváció szorzata eredményeképpen alakul.⁵

A helyzet a XX. századhoz képest nem sokat változott, a munkáltatóknak még mindig komoly kihívást jelent a munkavállalók ösztönzése, hogy azok ne csak „ellegyenek” a munkahelyen, hanem valódi energiákat fektessenek a célok megvalósításába. Vannak vezetők, akik erre ösztönösen ráéreznek, de főleg nagyobb vállalatok esetében ennek megvalósítása már szakértelmet kíván.

A vezetők legtöbbször csak az anyagi motiválásban gondolkodnak. Ennek erejében hitt *F.W. Taylor* amerikai mérnök (1856-1915) is, a tudományos munkaszervezés elméletének atyja. A pénzbeli jutalmazás alapvetően tényleg eléggé hatékony, azonban hatása csak rövid ideig áll fenn és a későbbiekben ismertetésre kerülő elméletekből következően a motiváció egyéb formái tartósabb sikerre vezethetnek.

A pénzzel való ösztönzés során a munkáltató olyan eszközöket használ, mint a béremelés, a jutalom, a bónusz, ezek teljesítmény alapú ösztönzők. Alkalmazásának hatása közvetlen és erőteljes, de ez nem tart sokáig. A belső motivátorok sokkal ösztönzőbbek és tartósabbak, hiszen ezek az egyénben rejlenek, mint például az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, vagy az előmenetel.⁶

Az ösztönzőket két csoportra lehet osztani: a pozitív és a negatív ösztönzőkre. A pozitív ösztönzés serkentést, míg a negatív fajtája megtorlást jelent. Természetesen a pozitív formája egyértelműen hatékonyabb, ám a negatív ösztönzők alkalmazása néha elkerülhetetlen. Alapvető különbség a kettő között, hogy míg a pozitív ösztönzés esetén juttatásokat kap a munkavállaló, és így a szükségletei kielégítése is megvalósul, addig a negatív ösztönzők esetén ez megvonást, illetve retorziót is jelenthet.⁷

³ HÁMORI – ŐRI – PONGRÁCZ-TAKÁCS 1998, 140–141. pp.

⁴ KLEIN SÁNDOR: *Vezetés – és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó. Budapest, 2012. 295. p.

⁵ KLEIN 2012, 300. p.

⁶ MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft. Budapest, 2012. 254. p.

⁷ KÁPOLNAI-VÁRKONYI 1976, 13–15. pp.

II. A legismertebb motiváció elméletek

Még nem született meg az a motiváció elmélet, amely mindenki számára elfogadható, illetve minden felmerülő kérdésre választ ad. A számtalan ismert elmélet mindegyike csak a kérdés egy-egy szegmensére fókuszál. Fontosnak tartom ezért az egyes elgondolások részletes bemutatását, mert együttes ismeretük teljes képet adhat a motiváció mibenlétéről.

F.W. Taylor tudományos munkaszervezés elmélete szerint az ember *homo oeconomicus*, azaz lusta, nem szeret dolgozni, csak azért teszi, mert valamiből muszáj megélni. Ebből eredően csakis pénzzel lehet hatékonyabb munkavégzésre ösztönözni. A vezető feladata, hogy az elvégzendő feladatot pontosan határozza meg, a munkavégzést szigorúan ellenőrizze, a hibákat következetesen büntesse.

Taylor nem vette figyelembe, hogy a negatív ösztökélés a büntetés elkerülésének megtanulásához vezet, melynek következtében a dolgozó kudarcgerülővé válik. A jutalmazás pedig elsősorban nem nagyobb teljesítményt, hanem engedelmességet eredményez. További hátránya a rendszernek, hogy állandó, folyamatos jelenlétet és megerősítést kíván, a tekintélyszemély távollétében nem fejt ki hatását, a nyomás enyhülésével csökken a teljesítmény.⁸

Skinner állatokkal végzett operáns kondicionálási kísérleteinek eredményei az emberek esetében nem vezettek eredményre. A pozitív megerősítés a kívánt magatartás gyakorlásának növelésére szolgál. Amennyiben a magatartás semmilyen következménnyel nem jár, idővel megszűnik. A büntetés, azaz a viselkedés negatív megerősítése a nem kívánt viselkedés előfordulását csökkenti. Mindezekkel az a probléma, hogy állandó ellenőrzést igényel és hatása csak időlegesen érvényesül.⁹

Elton Mayo human relations elmélete szerint az ember *homo socialis*, azaz egy ön-megvalósításra törekvő, kreatív lény, aki szeret dolgozni, és részt kíván venni az alkotásban. A vezető feladata, hogy nyitott legyen, ismerje meg és biztassa a döntéshozatalban való részvételre a munkatársait. A legfontosabb a kommunikáció és az odafigyelés.

1. Abraham Maslow elmélete (1954)

Először érdemes néhány szóban kitérni az ember alapvető szükségleteinek ismertetésére. A kérdéssel részletesen *Abraham Maslow* amerikai pszichológus (1908-1970) foglalkozott, aki egy piramis ábra segítségével felvázolta az emberi szükségletek hierarchiáját. Elméletének alapvetése, hogy a motiváció meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezethez és hatékonyságát. A motiváció egy olyan belső állapot, amely cselekvésre ösztönzi az embert. Az emberi szükségletek rangsorolhatók, és ameddig az alacsonyabb szintű szükséglet nincs kielégítve, addig a magasabb szintű szükségletek kielégítése is várat magára.¹⁰ A szükséglet erőssége hatással van a kapcsolódó viselkedés intenzitására, tehát minél erősebb a szükséglet, annál intenzívebb a cselekvés.¹¹

⁸ PLETTE RICHÁRD: *A munkapszichológia gyakorlati kérdései*. Medicina Kiadó. Budapest, 2002. 124. p.

⁹ MÁLOVICS ÉVA: *Menedzsment ismeretek*. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft. Budapest, 2002. 120. p.

¹⁰ CSEPELI GYÖRGY: *A szervezkedő ember*. Kossuth Kiadó. Budapest, 2015. 130. p.

¹¹ KLEIN 2012, 296. p.

A hiányszükségletek (1-3) és a növekedési szükségletek (4-5) a következők:

1. A piramis modell szerint a legalsó szinten a fiziológiai szükségletek¹² állnak. Ezek igen erős belső késztetéssel járnak, ide tartoznak a létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek, az éhség, a szomjúság. A megjelenő szükséglet nyomán alakul ki a belső késztetés, a viselkedés hajtóereje (drive). Ennek nyomán a szervezet működésbe lép az egyensúly helyreállítása érdekében (azaz ha éhes, enni fog). Minél erősebb a szükséglet, annál intenzívebb a cselekvés.

2. A második szinten a biztonsági szükségletek vannak, azaz ha a fiziológiai szükségletek kielégítésre kerültek, megjelenik az az igény, hogy ne kelljen félni, nyugodtan élhessünk fizikai védetségben, kiszámítható körülmények között.

3. A harmadik szintet a szociális szükségletek képviselik, ezek az ember társas lény mivoltából fakadnak. Mindenkinek szüksége van társas kapcsolatokra, barátokra, fontos az összetartozás érzése, a gyengédség, a viszonzott szeretetkapcsolat. Emiatt törekszünk a jó és kielégítő családi, baráti és munkahelyi kapcsolatokra.

4. A negyedik lépcsőfok az elismerés iránti szükséglet, mely szintén egy alapvető emberi igényt takar, a környezetünk fogadjon el minket, ismerjék el képességeinket, jutalmazza erőfeszítéseinket. A mások általi elismerés képezi önbecsülésünk alapját.

5. A piramis csúcsán az önmegvalósítás szükséglete áll. Erre a szintre nem mindenki jut el, de azok a szerencsések, akiknek az alacsonyabb szintű szükségletei maximálisan ki vannak elégítve erős késztetést érezhetnek arra, hogy képességeiket, tehetségüket teljes mértékben kihasználják, elérjék a bennük rejlő lehetőségeket (csúcseredmény). A csúcseredmény szorosan kapcsolódik a *Csikszentmihályi Mihály* által bevezetett „flow” élményhez, mely azt az állapotot takarja, amikor az ember egy szervezet tagjaként tökéletesen azonosul feladataival és nem is létezik számára más a világban.

Klein Sándor kifejti, hogy a dolgozók motiválásának a szükségletek hierarchiájához kell kapcsolódni egyéni ösztönzés esetén is.¹³

1. Ennek megfelelően a bérezésnek, mint az anyagi szükségletek kielégítésének kiemelkedő jelentősége van. A pénz azért nagyon fontos minden ember életében, mert a fiziológiai szükségletek¹⁴ kielégítéséhez elengedhetetlen. Egyúttal az elismerés és a siker szimbóluma is. Ahhoz, hogy az ember elégedett legyen a fizetésével annak arányban kell állni az elvégzett munka értékével. Az arányos munkabért akkor állapíthatjuk meg, ha figyelembe vesszük a fizikai munkakörülményeket, a munkával járó felelősség mértékét és a pszichés terhelés nagyságát is.

2. A második fontos szempont a foglalkoztatottság, mint a biztonságérzet¹⁵ alapja. Az egyik legmeghatározóbb motivációs tényező a munkanélküliségtől való félelem. Ebben az esetben is érdemes kerülni a szélső értékeket. Az állandó bizonytalanság,

¹² Szükséglet: olyan hiány a szervezetben, amely tartós fennállás esetén a jóllétünket, egészségünket vagy az életünket veszélyezteti. Pl.:étel, ital, fájdalommentesség, ruha. Kapcsolódó fogalmak: homeosztázis (a szervezet egyensúlyi állapota), drive (hajtóerő).

¹³ KLEIN 2012, 305–306. p.

¹⁴ Jó munkakörülmények, vonzó bér, lakástámogatás, ingyenes vagy támogatott munkahelyi étkezés, étkezési, üdülési utalványok, jutalmak.

¹⁵ Bejelentett munkavégzés, nyugdíjbiztosítás, egészségbiztosítás, biztonságos munkakörülmények, nyugdíjas korig történő foglalkoztatottság.

rettegés a munkahely elvesztésétől éppen annyira káros, mint a túlzott biztonságérzet. Előbbi akadályozza a kreatív munkavégzést, a munkával való azonosulást. Utóbbi pedig elkényelmesedéshez vezet és csökkenti a motivációt.

3. A munkakollektívába való tartozást a szociális szükségletek¹⁶ kielégítéseként értelmezhetjük. Egy jó munkaközösség kialakításáért is sokat tehet a vezető. A csoport tagjai munkavégzés során is hatással vannak egymásra,¹⁷ ezt soha nem szabad figyelmen kívül hagyni, hiszen a társak jelenléte vagy még jobb teljesítményre sarkall vagy teljesen visszafog. Ezért nem mindegy, hogy milyen szempontok szerint állítjuk össze a „team”-et.

4. Az elismerés és megbecsülés¹⁸ talán a munkahelyen a legfontosabb. Ez több formában is megjelenhet, és igazán ösztönzőleg hathat: jutalom, előléptetés és ezáltal a társadalmi státusz emelkedése, közelebb kerülés a távlati célokhoz, nagyobb kihívások, mások irányításának öröme.

5. Az érvényesülés¹⁹ lehetőség a képességek és adottságok kifejtésére. A sikerre törekvés is erősen motiváló hatású és ez is elsősorban a munkahelyen érhető el.

Maslow szükségletekről alkotott elméletének jelentősége máig vitathatatlan, azonban kevés bizonyíték van arra, hogy egy szükséglet valóban veszítene jelentőségéből, miután kielégítésre került.²⁰ További kritikaként fogalmazódott meg elméletével szemben, hogy lehetetlen azonosítani, mérni vagy elkülöníteni a szükségleteket. Továbbá, hogy nem világos, hogy a hierarchia idővel, személyenként vagy élethelyzetenként vajon változik-e. Felmerül a *Maslow* által megválaszolatlanul hagyott kérdés is, miszerint a magát megvalósító ember többé nem lesz motivált? Sokak szerint épp ellenkezőleg: a szükséglet minél inkább kielégül, annál fontosabbá válik.²¹ Szintén ellentmond *Maslow* elméletének, hogy a tapasztalatok szerint a hiányszükségletek igenis elnyomhatók a magasabb rendű szükségletek kielégítése révén.²²

2. Douglas McGregor elmélete (1957)

Elégge leegyszerűsítő és általánosító gondolatai (melyek erősen emlékeztetnek *F.W. Taylor* tanaira) X-Y elmélet néven váltak ismertté. Megállapításai szerint a dolgozók alapvetően lusták, nem szeretnek dolgozni és amennyiben a vezető nem „ostorozza” folyamatosan őket nem is lesznek hatékonyak. Csak el vannak a munkahelyen és egész nap azt várják, hogy leteljen a munkaidő, illetve leghőbb vágyuk, hogy végre péntek legyen. Őket elsősorban az anyagi ösztönzők motiválják, passzívak, nincsen önfegyelmük és önuralmuk, manipulálhatóak, érzelmeik irracionálisak, kiszámíthatatlanok, saját

¹⁶ Közös rendezvények, karácsonyi buli, évszázó vacsora, sportrendezvények, csapatépítő tréningek, közös kirándulások, nyílt vállalati kommunikáció.

¹⁷ Társas befolyásolás, csoportnyomás.

¹⁸ Rendszeres pozitív visszajelzés, előléptetés, karrierlehetőség.

¹⁹ Kihívást jelentő feladatok, kreativitás támogatása.

²⁰ KLEIN 2012, 302. p.

²¹ HUNYADY GYÖRGY – SZÉKELY MÓZES (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó. Budapest, 2003. 619. p.

²² CSEPELI 2015, 132. p.

céljaik ellentétesek a vállalat céljaival, ezért kell őket folyamatosan ellenőrizni és szabályozni, ha szükséges büntetni. (X elmélet). Vannak azonban Y típusú emberek is, akik bizonyos körülmények között törekszenek a minél jobb teljesítmény elérésére, a bennük rejlő lehetőségek kiteljesítésére. Ők alkotják a morális elitet, akik megbízhatóak, motíváltak, tehát nekik kell a vezetői pozíciókba kerülni, szervezni a lusta tömeget.²³

3. David McClelland elmélete (1955)

Három alapvető szükségletet különböztetett meg egymástól: teljesítmény elérésének szükséglete, valahova tartozás iránti igény, valamint a hatalom iránti igény.

Elmélete abból a megfigyelésből indul ki, hogy az ember aszerint viszonyul az egyes helyzetekhez, hogy azokkal kapcsolatban milyen korábbi tapasztalatai vannak, sikeres, vagy sikertelen volt az adott szituációban. Ennek megfelelően azokban a helyzetekben, ahol korábban sikereket ért el, igyekszik jobban teljesíteni, míg a kudarcos tapasztalattal zárult szituációkat a későbbiekben igyekszik elkerülni.²⁴

Ennek megfelelően a sikerorientált magatartás azt jelenti, hogy olyan feladatokat vállal az ember, amely igénybe veszi képességeit, azonban a „lehetetlen küldetéseket” is igyekszik elkerülni, hiszen ott kevesebb az esély a sikerre. A kudarckerülő emberek, mivel kevés az önbizalmuk és saját képességeiket nem tartják sokra, olyan könnyű feladatokat vállalnak, ahol a legkisebb az esély a kudarcra. Továbbá az is előfordulhat, hogy teljesen reménytelen célokat tűznek ki, mert ha nem sikerül őket elérni, hivatkozhatnak azok túlzottan irreális voltaára.²⁵

McClelland álláspontja szerint a teljesítménymotivált személyt a siker akarása, a személyes felelősségérzet, a mérsékelt óvatosság és az elismerés iránti vágy jellemzi. A teljesítménymotiváció segítségével az ember rendkívül sikeres vezető lehet, azonban hátránya is van, mégpedig a kollegialitás hiánya, mert az erős versenyszellem negatívan hat a társas kapcsolatokra.

Ha valakiben a valahova tartozás iránti igény a legmeghatározóbb szükséglet, belőle nem lehet jó vezető, mert képtelen lesz nemet mondani, akkor, amikor arra lenne szükség. A hatalom iránti igény és a teljesítmény elérésének szükséglete találkozásakor igazi vezető egyéniség jön létre.²⁶

4. Frederick Herzberg elmélete (1966)

Herzberg és munkatársai az 1950-es években Pittsburgh környékén több mint kétszáz főt (mérnököket és könyvelőket) kértek meg arra, hogy írjanak le egy-egy történetet, amikor a munkájukkal kapcsolatosan nagyon jól vagy nagyon rosszul érezték magukat,

²³ BILANICS ÁGNES – SZILÁGYI BARNABÁS: *Szervezeti viselkedés és magatartás (vezetéspszichológia, ösztönzés, motiváció, emberi erőforrás menedzsment)*. Nyíregyházi Főiskola. Nyíregyháza, 2010. 47–48. pp.

²⁴ HUNYADY – SZÉKELY 2003, 619. p.

²⁵ MÁLOVICS 2002, 117. p.

²⁶ CSEPELI 2015, 129. p.

ennek mentén kategorizálták a pozitív és negatív érzéseket.²⁷ Megállapították, hogy a pozitív érzések a teljesítményhez és annak elismeréséhez, a felelősséghez, az előrejutáshoz és a (jó) fizetéshez kapcsolódnak, míg a negatív érzelmek az adminisztrációhoz, az ellenőrzésekhez, az (alacsony) fizetéshez, a munkafeltételekhez, a felettséssel való (rossz) viszonyhoz köthetők.²⁸

A pozitív érzelmeket kiváltó tényezőket motivátoroknak, a negatívakat pedig higiénés tényezőknek nevezték el.

A higiénés tényezők az önfenntartáshoz kötődnek. Hasonlóan *Maslow* alapvető szükségleteihez ide sorolhatók: a fizetés, a biztonság, az általános munkafeltételek, és a munkatársakkal való kapcsolat minősége. Ha a higiénés szükségletek nem elégülnek ki, a dolgozó elégedetlen lesz. Fontos kiemelni, hogy ezen szükségletek kielégülése nem eredményez elégedettséget, csak az elégedetlenség hiányát.

Herzberg a higiénés tényezőket a kábítószeres élvezetéhez hasonlította, az a pont ugyanis, ahol a dolgozó nem érez elégedetlenséget, folyamatosan változik, egyre magasabb szintre kerül.²⁹

A motivátorszükségletek eleve magasabb szintűek, növekedési, gyarapodási igényt jelentenek, melyeket a felelősségvállalás, a szabadság és a nehéz feladat teljesítéséért járó elismerés lehetőségének biztosításával lehet kielégíteni. Amennyiben a motivátorszükségletek kielégülnek, a dolgozó elégedett lesz. Valódi motivációról *Herzberg* szerint akkor beszélhetünk, ha a dolgozó maga akar cselekedni, nem szorul tehát állandó külső megerősítésre.³⁰

Mindenképpen érdemes kihasználni a dolgozók motiválása során, hogy a pozitív érzések az azt kiváltó helyzet megszűnésével is hosszú időn át fennmaradnak. Szerencsére a negatív érzések a helyzet elmúltával, sokkal gyorsabban elillannak és nem is hatnak annyira hátrányosan a teljesítményre, mint amennyire előre visznek a pozitív érzések.

Végül következtetésként kiemelték, hogy a változatosság megteremtésével, a munkakör gazdagabbá, érdekesebbé, jelentéstelibbé tételével lehet a dolgozókat a legjobban motiválni. Későbbi kutatások azonban kimutatták, hogy sem a variáció, sem a rotáció nem segít. A módszer pszichológiailag ugyan sikeresnek bizonyult, az emberek jobban érezték magukat tőle, azonban csökkent a teljesítmény. Helyette inkább a kötetlen munkaidő, a részmunka és a távmunka bevezetését javasolták.³¹

5. Brian Tracy elmélete (2014)

Az egyik legmodernebb – bár a szakma által erősen vitatott – elmélet szerint a következő hét elem elengedhetetlen a dolgozók eredményes motiválásához:

1. A kihívás: olyan feladatokkal kell ellátnia egy vezetőnek a dolgozóit, amelyek komoly erőfeszítést követelnek. Az alkalmazottak minél nagyobb kihívásokkal birkóznak meg a munkájuk során, annál erősebben vetik bele magukat a feladatok végrehajtá-

²⁷ CSEPELI 2015, 133. p.

²⁸ HUNYADY – SZÉKELY 2003, 620. p.

²⁹ BILANICS – SZILÁGYI 2010, 38. p.

³⁰ MÁLOVICS 2002, 116. p.

³¹ CSEPELI 2015, 139. p.

sába, sőt, a feladat nehézségével arányosan még az önértékelésük is megnő. Fontos azonban, hogy ne támasszunk teljesíthetetlen elvárásokat.

2. Szabadság: egy vezetőnek hagynia kell, hogy az alkalmazottai önállóan dolgozzanak, hiszen minél önállóbban hajtanak végre egy feladatot, annál jobban fogják érezni magukat.

3. Ellenőrzés: Előre érdemes meghatározni azt, hogy az elvégzett munkát mikor fogja értékelni a vezető, hiszen fontos a beosztottak számára az, hogy visszajelzést kapjanak a teljesítményükről. Emellett úgy fogják érezni, hogy értékes munkával bízták meg őket, így nő az elégedettségük is.

4. Tisztelet: Érdemes meghallgatni a munkavállalók véleményét, ekkor fontosnak és értékesnek fogják magukat érezni. Ezeket a tanácsokat érdemes figyelmesen meghallgatni, és megfontolni őket, ezáltal lehet kimutatni a beosztottaknak az irántuk érzett tiszteletet.

5. Barátságosság: Ha a vezető kedveli a munkatársait és törődik velük, az is jobb teljesítményre sarkallja a dolgozókat. Ez megeremti továbbá a munkavállalók biztonságérzetét, és a vállalat teljes mértékben elfogadott tagjának érezhetik magukat ezáltal.

6. Sikerélmények: Azzal lehet fejleszteni leginkább a beosztottak önértékelését, ha olyan feladatokkal látja el őket a vezető, amelyeket képességeiknek és tapasztalataiknak megfelelően sikeresen tudnak elvégezni. Majd a sikeresen elvégzett munka gyümölcseként természetesen érdemes megdicsérni őket, mind négy szemközt, mind a nyilvánosság előtt.

7. Bizalom: Az a legerőteljesebb ösztönző, ha a vezető hisz a munkavállalóiban, ekkor az emberek önbecsülése és a teljesítménye is egyaránt nőni kezd.³²

Összefoglalva minden eddig ismertetett elmélettel az a fő probléma, hogy egyik sem veszi kellő súllyal figyelembe az egyes emberek, illetve az adott helyzetek komplexitását. Az emberképeik legtöbbször túlzottan leegyszerűsítettek. Nem abból indulnak ki, hogy az emberi motívumok rendkívül összetettek, változatosak, az egyes szükségletek rangsora sem állandó, hanem folyamatosan változik. Pedig az egyén hozzájárulása a szervezet hatékonyságához nem kizárólag rajta múlik, hanem számos egyéb körülmény is szerepet játszik.

A vezetők feladata az, hogy megtalálják azokat a célokat, amelyek elérése kielégíti a dolgozók szükségleteit, azokat az ösztönzőket, melyek segítségével elérhetik, hogy a dolgozók elégedettek legyenek.³³ A jó vezető a motiválás különféle módszereit alkalmazza, melyeket az egyes dolgozók tulajdonságaihoz illetve az egyedi munkahelyi feltételekhez igazít. A végső célkitűzés az alkalmazottak, a vezetés és a tulajdonosok közötti érdekazonosság megeremtése, a közös értékek, beállítódások és együttműködés

³² TRACY, BRIAN: *Motiváció*. Trivium Kiadó. Budapest, 2014. 20–22. pp.

³³ KLEIN 2012, 297. p.

III. A gyakorlatban legelterjedtebb motivációs eszközök

1. A pénzzel való motiválás

Egy reprezentatív amerikai felmérés tanúsága szerint a dolgozók 80%-a abban az esetben is tovább végezné az addigi munkáját, ha anyagilag nem lenne rászorulva, például ha jelentős összeget nyerne a lottón. A szakértők szerint ez az eredmény azt igazolja, hogy az embereket elsősorban nem a pénzszerezés ösztönzi a munkavégzésre.³⁴ Álláspontom szerint ez a megállapítás nem feltétlenül helytálló. A felmérést sajnos nem végezték el magyar mintán, azonban biztosak lehetünk benne, hogy egészen más eredményt hozna.

Míg a szocialista rendszerben szocializálódott generáció a minden szempontból – tehát a teljesítménytől és a felelősség mértékétől függetlenül – egyenlő fizetést tartotta igazságosnak, ez mára jelentősen megváltozott. Ma már az emberek a teljesítménnyel arányos javadalmazást tartják igazságosnak.

A tisztességes javadalmazás elsősorban nem a fizetés nagyságához kötődik, sokkal inkább annak van jelentősége, hogy a juttatás méltányos-e, azaz arányban áll-e az erőfeszítéssel, a felelősség mértékével és az esetlegesen kedvezőtlen munkahelyi feltételekkel. Továbbá fontos az is, hogy másokkal összehasonlítva milyennek értékeli a dolgozó a saját fizetését. Sőt egy a bonni egyetemen lefolytatott kísérlet tanúsága szerint a kolléga kisebb fizetése a legjobb motiváció.³⁵

Felmerül a kérdés, hogy vajon a folyamatos vagy változó mértékű megerősítés lehet hatékonyabb? A rendszeres, látszólag minden plusz teljesítmény nélküli jutalmakkal érdemes óvatosan bánni, mert egy idő után elveszítik motiváló hatásukat, a dolgozók elvárt járandóságnak tekintik.³⁶

A teljesítmény alapú bérezés hátulütője lehet, hogy kiemelkedően jól teljesítő dolgozóknak kirekesztettségben lehet részük, a hatékonyság ára tehát a rossz szociális környezet. További hátránya, hogy az egyéni teljesítmény számos olyan tényezőtől függhet, amelyre a dolgozónak nincsen befolyása.³⁷ A minőségi munka pénzbeli jutalmazása ráadásul csak rövidtávon hoz fellendülést, hosszú távon csökkenti a belső motivációt.³⁸

A versenyképes, időben érkező fizetés azonban vitathatatlanul fontos az emberek számára. Ha mindehhez reális célkitűzéseken alapuló teljesítményalapú bónuszrendszer és egy egyénre szabott béren kívüli juttatási rendszer is kapcsolódik már sokat tettünk a dolgozók elkötelezettsége érdekében. (ami persze nem azonos a motivációval).

³⁴ KLEIN 2012, 307. p.

³⁵ Lásd bővebben: HIDVÉGI PÉTER: *Munkahelyi motiváció és munkahelyi egészségfejlesztés*. Fejlesztő Pedagógia, 2008/3. 74. p.

³⁶ SZABÓ VIVIEN: *Teljesítményértékelés: a motiváció eszköze vagy felesleges adminisztráció*. Üzlet és pszichológia, 2014/1. 67. p.

³⁷ CSEPELI 2015, 137. p.

³⁸ TÍMÁR GIGI: *A pénz nem minden*. Piac és Profit, 2011/6. 46–47. pp.

2. Munkavégzéssel kapcsolatos ösztönzők

A legtöbb munkavállaló számára ösztönzőleg hat, ha értelmes, kihívást jelentő feladatokat végezhet az unalmas, monoton, értelmetlen munka helyett.

Sokat számít a munkakörnyezet kialakítása is, az legyen emberi, lehetőleg kellemes és kényelmes. Fontos, hogy megfelelően felszerelt is legyen, hiszen elég rombolólag hat, ha elavult, lassú gépeken kell dolgozni.

Be kell vonni a dolgozókat a döntéshozatalba (empowerment), ezáltal nem csak jobb döntések születnek, hanem azok megfelelő végrehajtásának is nagyobb az esélye.³⁹

A lehető legnagyobb szabadságot kell biztosítani a dolgozó számára. Az önálló, ellenőrzetések és szükségtelen formalizmusok nélküli munkavégzés öröme jó hatással van a teljesítményre. A felelősségvállalás lehetőségének biztosítása is kiemelkedő jelentőségű, hogy a dolgozó úgy érezhesse, ki tudja használni a képességeit. Biztosítani kell számára a kezdeményezés és az együttműködés lehetőségét, hogy merjen kreatív lenni. Sőt meg kell adni a hibázás lehetőségét.

A rugalmas munkaidő, távmunka vagy részmunka lehetősége elsősorban a családos nők esetében lehet nagyon motiváló.

3. Tanulás, fejlődés, előrelépés lehetőségének biztosítása

Az előrelépés lehetőségének biztosításához egyik alapvető feltétel a kiszámítható és korrekt teljesítményértékelési rendszer alkalmazása. Ennek sincs még kellően kiforrott kultúrája hazánkban, pedig jelentősége vitathatatlan. A nem megfelelően alkalmazott értékelési rendszer nemhogy nem motivál, hanem negatívan hat a teljesítményre. Nem megfelelő az a megoldás, ahol nem biztosítható az objektivitás (fellépnek az önbeteljesítő jóslatok és a holdudvar hatás). Fontos, hogy az értékelési rendszert a dolgozók objektívnak, torzítatlannak és igazságosnak érezzék.⁴⁰ A munkavállaló egyéni fejlődésének, céljainak kialakítása a vállalatnál, annak tudatosítása, hogy az előrelépés csak rajta múlik, igazi motorként működhet.

A vezetőnek fontos tisztában lennie azzal, hogy a cégnél kinek mi az erőssége, milyen feladatok elvégzésében teljesítenek jól az egyes munkavállalók. Érdemes erre építeni, akár képzések segítségével is, a témába vágó fejlődési lehetőség a dolgozók szerint az egyik legfontosabb tényező a lojalitásuk megőrzésében.

A karriertervezés során annak is jelentős szerepe van, hogy a munkavállalónak van-e gyermeke, milyen a családi állapota, és az iskolai végzettsége. Ezekre a változókra mindenképpen figyelni kell, mert nem mindenkit motiválnak a tanulási lehetőségek, sőt egyesek számára kimondottan frusztráló lehet.

³⁹ MUNKÁCSY FERENC: *Empowerment, motiváció, szervezeti kultúra*. Munkaügyi Szemle, 2006. július–augusztus 4. p.

⁴⁰ SZABÓ 2014/1. 66–67. pp.

4. Megfelelő vállalati kultúra

Az elgondolást a japán vállalati kultúrák elemzése adta. Az európai szakemberek ugyanis kezdetektől értetlenül álltak a jelenség előtt, miszerint a jól képzett, tehetséges japán dolgozók képesek egész életüket, minden idejüket és energiájukat a cégnek szentelni és ez maximális büszkeséggel tölti el őket. A titok nyitja az elköteleződés. A japán vállalatok mindent megtesznek annak érdekében, hogy munkatársaikat elkötelezzék. Gyakorlatilag úgy működnek, mint egy nagy család, ahol természetes, hogy mindannyian a közös célok eléréséért, egymást erősítve tevékenykednek. Fontos hozzá a munkatársakkal és a vezetőkkel való jó kapcsolat.

Európában – a nagyon eltérő hagyományok és egyéb okok miatt – a japán szervezeti kultúrát lapos szervezeti megoldásokkal próbálták helyettesíteni. Egyes országokban (pl. Hollandiában) erősen elterjedtek, de valójában sehol sem váltották be a hozzá fűzött reményeket. Hiába, a japánok ebben is egyediek.

5. Közös vállalt célok ereje

A jó vállalati vezető kicsit olyan, mint egy vallási vezető: karizmatikus, a dolgozók örömmel mennek utána akár a tűzbe is. Ehhez elengedhetetlen, hogy a vállalat céljai, jövőképe pontosan meg legyenek határozva és minden résztvevő számára ismertek és elfogadottak legyenek. Amennyiben a vezető hatalmat ad munkavállalói kezébe azzal, hogy bevonja őket a döntéshozatalba, arról, hogy miként érzék el ezeket a célokat, erőteljes elköteleződést érhet el, mely a teljesítményre is pozitívan hat. Ily módon maga a munka válik motiválónak, hiszen az a célok elérésének módja.⁴¹

Ennek érdekében szükséges a célok pontos meghatározása, illetve hogy elérésük jól ellenőrizhető legyen. Az általánosan megfogalmazott, ellenőrizhetetlen céloknak nincsen motiváló erejük. Minél nehezebb a cél elérése, annál motiválóbb lehet, ehhez azonban meg kell emelni a cél eléréséhez kapcsolódó jutalmat. Az elfogadottság megteremtése érdekében az is fontos, hogy olyan célokat hirdessenek meg, melyek összhangban vannak a szervezet tagjainak általános morális értékeivel. Továbbá a célok eléréséhez elengedhetetlen, hogy a vezetők és a beosztottak között bizalmi viszony legyen.⁴²

Fontos, hogy a dolgozók mindeközben érezzék, hogy olyan szervezethez tartoznak, amely törődik a sorsukkal, az önfeláldozás nem egyoldalú.⁴³

6. A stressz csökkentése

Annak ellenére, hogy a megállapítás, miszerint a stressz csökkenti a szervezet hatékonyságát, már szinte közhelyszámba megy, a legtöbb munkahely még mindig semmit

⁴¹ KLEIN 2012, 315. p.

⁴² CSEPELI 2015, 138. p.

⁴³ MESTER CSABA – MESTER GABRIELLA: *A motiváció összetevői és a stressz hatásai egy nagyvállalati kutatás tapasztalatai alapján*. Humánpolitikai Szemle, 2009/9-10. 52. p.

nem tesz a stressz csökkentése érdekében. Pedig számtalan lehetőség kínálkozik, ráadásul a legtöbb semmibe sem kerül. Az első és legfontosabb, hogy meg kell teremteni a magánélet és a munka egyensúlyát, mert ennek hiánya az egyik legerősebb stresszor. Ehhez a munkaidő ésszerű beosztása, illetve a rugalmas munkaidő elengedhetetlen. A munka és a pihenés egyensúlyának megteremtése, a terhelés egyenletes elosztása fontos eszközei a stressz kiiktatásának.⁴⁴

A legújabb trendek szerint, ha kutyák vannak az irodában, az csökkenti a stresszt és növeli a dolgozók elégedettségét, mégis a munkáltatók egy része attól fél, hogy az állatok elvonják a dolgozók figyelmét, rendetlenséget okoznak és komolytalanná teszik a cég imidzsét. Ez a félelem álláspontom szerint teljesen alaptalan, de ha valóban tartanak tőle, akkor kisebb állatok (pl. hörcsög) vagy kisebb-nagyobb növények is hasonló megnyugtató hatást érhetnek el.

7. Az egyes csoportok eltérő igényeinek való megfelelés

A korábban ismertetett elméletek és kutatások megállapításai szerint a dolgozó motiválása csak abban az esetben hozza a várt eredményt, ha az személyre szabott. Ehhez elengedhetetlen a munkatársak igényeinek, személyes jellemzőinek és körülményeinek ismerete. Egy nagyobb cég esetében nyilvánvalóan nehezen megvalósítható, hogy a vezető minden egyes beosztottját jól ismerje. Bizonyos helyzetekben elegendő lehet, ha valamilyen szempontok mentén kisebb csoportokba tudjuk sorolni a munkavállalókat és ennek segítségével alakítjuk ki az egyes csoportok vonatkozásában a „csoportra szabott” ösztönzőket.

Szemponthoz lehet például, hogy az illető nő vagy egyedülálló. A nők férfiak számára fontosabb a biztonság, míg a nőknek számára elsőrendű a karrierépítés lehetősége. A férjezett nők és a családanyák többre értékelik a kevesebb munkaórát, a rugalmas munkaidőt és a távmunka lehetőségét, mint a hajadonok, akik számára a karrierlehetőségek a női férfiakkéhoz hasonló mértékű öltöztetnek. Természetesen az ilyen jellegű csoportosítás erős általánosítást jelent, tehát csak abban az esetben érdemes alkalmazni, ha ennél mélyebb megismerésre, személyes igények feltárására nincsen lehetőség.

A legutóbbi időben az egyes generációk szerinti csoportosítás a legelterjedtebb, mert egyre erősödik a vezetőkben a gondolat, miszerint az egyes generációkhoz tartozó dolgozókat eltérően kell motiválni.

A magyar társadalom jelenleg legaktívabb munkaerő-piaci generációi az X és Y generációk. Ők alkotják a munkaerőpiac gerincét, hiszen a veterán és a baby boom generáció lassan teljesen kivonul a munkahelyről, míg a Z generáció nagy része még a tanulmányait folytatja. A következőkben bemutatásra kerülő tényezők alapján kijelenthető, hogy jelentős különbségek találhatók az egyes generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lenni.

⁴⁴ Statisztikai adatok tanúsága szerint jelenleg hetente 3 órával dolgozunk többet, mint 20 évvel ezelőtt, ez évente egy extra hónapot jelent. Lásd: HIDVÉGI PÉTER: *Munkahelyi motiváció és munkahelyi egészségfejlesztés*. Fejlesztő Pedagógia, 2008/3. 75. p.

8. Empowerment

Többféle meghatározást találhatunk az empowermentre. „A köznyelvben az empowerment eredeti értelme meghatalmazás (power of attorney), mely feljogosít a társadalom nevében és érdekében való fellépésre, egyfajta hatalomdelegálás, társadalmi és egyéni szinten egyaránt. Az empowerment nagy mennyiségben meglévő energiát szimbolizál, amit erőszakkal nem lehet megszerezni; társadalmi folyamatokban, a működés során jelenik meg, nem egyszeri történésként.”⁴⁵ Schaffer Beáta szerint az empowerment az emberekben mélyen nyugvó tudás és energia felszabadítását, felszínre hozását jelenti, valamint a magas szintű bevonással és felhatalmazással azonosítja. Ken Blanchard szerint, akik a felhatalmazás kultúrájában dolgoznak, megkérdőjeleznek mindent a munkájukkal kapcsolatban, amelyek nem az eredményességet szolgálják, emellett gyakrabban vállalnak kockázatot munkájuk során. Szilvási Léna az empowerment fogalmát a következőképpen definiálta: „Az angol powerless tehetetlent jelent, melynek ellentéte a powerful, magyarul: hatni tudó, hatni képes, hatalommal rendelkező, cselekvőképes. Az empowerment fogalma pedig azt a folyamatot jelenti, melynek révén a tehetetlen állapotból eljuthatunk a hatni tudó állapotba.”⁴⁶

Tehát az empowerment hozzájárul, az egyén képességeinek bővítéséhez, ami hatékony döntéshozatalt eredményez. Fontos, hogy az emberek életében jelen legyen az önirányítás, a hatalom elfogadása helyett, gyakorolják azt, legyen saját véleményük és gondolatuk, amit felhasználva hatnak saját életükre. Az empowerment alkalmazásával öntudatos, jogait és kötelezettségeit ismerő, szorgalmas munkavállalókból álló közösséget lehet kialakítani. A Z generáció tagjai gyermekkoruktól kezdve magas szintű felhatalmazást kaptak, így számukra ez alapigénynek számít a munkavégzés terén. A fiatal munkavállalók igényeinek figyelembevételével, növelhetjük elkötelezettségüket a szervezet iránt, bevonás és felhatalmazás útján. Ken Blanchard szerint három alapeleme van az empowermentnek, az első az információ megosztása. Fontos, hogy a munkavállalók pontos és részletes információkat kapjanak, amelynek birtokában úgy érzik, felelősségteljesen kell végezniük munkájukat. A második alapelem, a határok kijelölése. Egy hierarchikus kultúrában dolgozó munkavállalónak megszabják, hogy mit nem tehet meg. Ezzel szemben egy felhatalmazáson alapuló kultúrában azt a területet szabják meg, ahol a munkavállaló képességei felhasználásával önállóan végezheti munkáját, amiért felelősséggel tartozik. A harmadik alapeleme a hierarchikus vezetés lecserélése, helyette önirányító egyénekre és csapatokra van szükség, akikben megbíznak a munkavállalók. Ken Blanchard szerint, ez a három elem követése szükséges az empowerment megvalósulásához.⁴⁷

⁴⁵ SADAN, ELISHEVA: *Közösségi tervezés és empowerment*. ELTE TáTK <http://tatkteszt.elte.hu/oktatas/etananyagok> (Letöltés ideje: 2019.10.12.)

⁴⁶ SCHAFFER BEÁTA: *A legifjabb titánok-Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról*. Boook Kiadó Kft. Budapest, 2015. (b) 118. p.

⁴⁷ SCHAFFER 2015 (b), 119–120. pp.

9. Gamifikáció

A gamifikáció, más néven játékosítás egy meglehetősen új munkahelyi motivációs stratégia, amely pár év alatt jelentős népszerűsége tett szert. A gamifikációval foglalkozó szakemberek meghatározása szerint „a játékosítás nem más, mint a játéktevékenység mechanikai és dinamikai elemeinek alkalmazása alapvetően nem játékos közegben, egy kívánt viselkedésforma elősegítésének céljából”. Más kutatók szerint a játékosítás lényege, „hogy játékelemek segítségével a felhasználókat az elkötelezésük által olyan cselekedetekre ösztönözze, amelyeket más környezetben nem feltétlenül tennének meg, azaz minden a felhasználói élmény és az elköteleződés érdekében történik.”⁴⁸

Jane McGonigal a gamifikáció egyik kiemelkedő képviselője szerint, a videójátékok segítséget tudnak nyújtani az élettel kapcsolatos bizonyos problémák megoldásában, valamint nem csak élvezetet biztosít a felhasználói számára, hanem hozzájárul komplex problémamegoldó készségük fejlődéséhez is. Videójátékozás közben az ember egy teljesen másik világban érzi magát, ahol nincsenek jelen a hétköznapiakat megkeserítő problémák, nehézségek és feladatok, egy virtuális világba csöppen, ahol minden megszűnik ami a való életben jelen van. Magára a játékra „munkaként” is tekinthetünk, mivel a játékosnak itt is különböző feladatokat kell teljesíteniük, megoldaniuk ahhoz, hogy elérjen bizonyos játék által kijelölt célokat. Ezeket a feladatokat a játékos különös örömmel és élvezettel teljesíti, valamint a játékban elért eredmény képes olyan szintű és erősségű érzelmeket kiváltani az emberből, mintha azt a való életben a munkahelyén vagy az élet más területén érte volna el. A játékok motivációs hátterének vizsgálatánál fontos szerepet játszik *Csikszentmihályi Mihály* már említett flow-elmélete. Ugyanis ahhoz, hogy a játékost megfogja egy játék, fenntartsa az érdeklődését és a játék folytatására ösztönözze, elengedhetetlen a flow élmény. A flow élmény egy olyan állapotot takar, amikor a felhasználó teljesen belemerül a játékban teljesítendő feladatokba, fókuszában a különböző kihívások teljesítése áll és nem észleli sem a külvilágot sem pedig az idő múlását.⁴⁹

Fromann három tényezővel magyarázza a videójátékoknak a vonzó és benntartó hatását. Az első fontos tényező az optimális terhelés, amikor a videójátékban lévő feladatok és kihívások nehézségi szintje egyensúlyban van a játékos készségeivel, azonban feszegeti azok határait, így idegesítően izgalmasnak is tűnhet a játék. Ekkor érvényesül a flow-hatás, valamint a játék használatának öröme kívül sikerélményekkel lesz gazdagabb a játékos, ami a játék további folytatására készíti őt. A következő tényező a játékok ideális beszíntezése. A játékfejlesztők tudják, hogy egy komoly játék esetében elengedhetetlen a végső nagy cél megfogalmazása. Ez így működik a való életben is, mindenkinek vannak nagy céljai az életben, amely elérésének érdekében meg kell mászni bizonyos lépcsőfokokat, és különböző feltételeket kell teljesíteni illetve azoknak megfelelni, hogy elérjük végső célunkat. Ez a videójátékokban is így működik, ahol ki kell jelölni egy végső célt, ami értelmet ad minden játékkal eltöltött időnek, és abban

⁴⁸ BARNA BALÁZS - FODOR SZABINA: *Gamifikált közösségi megoldás használata a kedvezőbb munkahelyi légkör kialakítása érdekében*. Vezetéstudomány/Budapest Management Review 49/3. (Letöltés ideje: 2019.11.01.) 2. p.

⁴⁹ FROMANN RICHÁRD - DAMSA ANDREI: *Videójátékoktól a munka világáig – játékosítási stratégiák és munkahelyi motiváció*. Információs Társadalom 18/1. 2018. 18. p.

véghez vitt cselekedeteknek. Annak érdekében, hogy a játékosok gyakran részesüljenek pozitív élményekben a játék során, a nagy végső cél eléréséhez vezető úton, több kisebb célt tudnak elérni, és végső soron ezek a kis pozitív élmények azok, amik a játék folytatására motiválják a játékost. Az utolsó tényező az ideális jutalomrendszer, amivel egyrészt a játék során olyan pozitív élményekkel gazdagodhatunk, amit nem biztos, hogy a hétköznapiakban is megkapunk. Másrészt a jutalmazás mindig azonnal történik, amikor a játékos teljesíti az adott feladatot, emiatt a játékos az egyik feladat teljesítése után már kezdeni is akarja a másik feladatot az újabb jutalom megszerzéséért.⁵⁰

Számtalan érv szól a munkahelyi gamifikáció mellett, mint például hatékonyabban működő munkacsoportok, valamint növeli a csapaton belüli összetartást. A legfontosabb mégis a munkahely iránti elköteleződés növekedése.⁵¹ Azt gondolnánk, hogy csak az Y és a Z generáció tud eredményesen alkalmazkodni a gamifikációhoz, azonban az idősebb generáció tagjai épp olyan könnyedén tudnak alkalmazkodni a játékosított munkafolyamatokhoz. Tanulmányok szerint még a baby boom generációnál is 10-15%-kal növeli a gamifikáció a munkahely iránti elkötelezettséget.⁵²

IV. A generáció elméletek

A generációt általában a szülők és az utódaik közötti átlagos időintervallumként határozhatjuk meg. Ez a biológiai meghatározás a generációkat korábban húsz- huszonöt éves időintervallumban helyezte el. A definíció a mai gyorsuló világban az átalakuló karrier, és a megváltozó társadalmi értékek következtében meghaladottá vált. Mindemellett a gyermekvállalás a korábbiakhoz képest kitolódik, így a generációs idő sokkal hosszabb, mert a szülő és a gyermek születése közötti időintervallum két évtizedről három évtizedre tágult. Napjainkban a generációt inkább szociológiai értelemben érdemes meghatározni. E szerint az értelmezés szerint a generáció, azokra a személyekre vonatkozik, akik azonos időszakban születtek, akik azonos életkorban és életszakaszban vannak, és akik személyiségfejlődést hasonló események, folyamatok, körülmények határozták meg.⁵³

Ha a különböző generációk közötti kapcsolatrendszer szeretnénk megvizsgálni, elmondható, hogy a köztük lévő feszültség nem új keletű dolog. Az emberiség történetében az idősebb és a fiatalabb korosztályok között mindig is tapasztalható volt kis mértékű konfliktus. Ennek oka az idősebb korosztály múlthoz való ragaszkodása, ami ellentmond a fiatalabb korosztály jövőorientáltságának, az új dolgok iránti érdeklődésnek. A baby boom generáció idejében az idősek tapasztalatai, meglátásai és értékrendjük adott iránymutatást a fiatalabbak számára, arról, hogy miként induljanak el az életben. Ekkor még felnéztek szüleikre, nagyszüleikre, tisztelték őket és példaképként tekintettek rájuk. Napja-

⁵⁰ FROMANN RICHÁRD - DAMSA ANDREI: *A gamifikáció (játékosítás) motivációs eszköztára az oktatásban*. Új Pedagógiai Szemle 66/ 3-4. sz. (2016. március-április): 76–77. pp.

⁵¹ MÁTIS ESZTER LÉNA: *Ismerkedés a szervezeti gamifikációval*. <https://egyuttacsapat.hu/ismerkedes-a-szervezeti-gamifikacioval/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 03.)

⁵² MÁTIS ESZTER LÉNA: *Miért működik a gamifikáció?* <https://egyuttacsapat.hu/gamifikacio-celok-autonomia-fejlodes/> (Letöltés ideje: 2019. 11. 03.)

⁵³ MCCRINDLE, MARC-WOLFINGER, EMILY: *Az XYZ ábécéje*. Korunk 21/11, 2010. 13–19. pp.

inkban ez már nem ilyen egyszerű, az értékrendek és példaképek módosultak, nem egyértelmű, hogy ki tanít kit. Az egyre gyorsabban fejlődő informatikai világban, gyakran előfordul, hogy a fiatalabbak nyújtanak segítséget a különböző elektronikai eszközök használatához, az idősebb korosztálynak. Ezek mind hatással vannak és befolyásolják a munkavégzést, és az emberi kapcsolatokat. Új jelenség azonban a két korosztály közötti kommunikációs zavar, aminek egyik kiváltó oka, hogy a fiatalabb nemzedék beleszületett a technika világába, abban nőtt fel, míg az idősebb nemzedékek próbálnak alkalmazkodni hozzá, de nem ismerik annyira a digitális világ nyelvét, mint utódaik.⁵⁴

Ezen különbségek felismerése és a motiválás ennek megfelelő átalakítása a generációmenedzsment feladata. Az új tudományterület megjelenésének két oka van, az egyik a társadalom előregedése, a másik pedig a generációk közötti különbségek hirtelen növekedése. Elsődleges célja, hogy elősegítse a hatékony együttműködés megvalósulását, illetve a tudástranszfer és a fiatal munkavállalók toborzásának és megtartásának új HR eszközét jelenti.⁵⁵ A generációmenedzsment az egész szervezetet átfogó stratégiák közös végrehajtásán alapul, ami a vezetőktől is komoly részvételt igényel. Nem elegendő a támogatásuk, állandó közreműködés szükséges a részükről, hogy a szervezetek ellensúlyozni tudják a demográfiai változások negatív hatásait.

1. Az Y generáció

Az 1981 és 1995 között születettek sorolhatók ide, jelenleg ez a korosztály a legaktívabb a munkaerőpiacon. Ahhoz, hogy megértsük a lelki működésüket és megtaláljuk a számukra legkedvezőbb motivációs eszközöket, elengedhetetlen, hogy bemutassuk azt a közeget, amelyben a korai szocializációjuk végbe ment. Az Y generációsok gyermekkorra illetve fiatalokra a szocializmus végnapjaiban kezdődött és nagyon erőteljes befolyással volt rájuk a rendszerváltozás, hiszen a régi rezsim egy szempillantás alatt omlott össze, az új, korábban annyira vágyott nyugati kultúra, a külföldi termékek és a szabad versenyű kapitalizmus egyik pillanatról a másikra jelent meg hazánkban, amelyhez a fiataloknak sem volt könnyű ilyen sebességgel alkalmazkodni. Meghatározó volt továbbá, hogy a rendszerváltozás nyomán megszűnt a teljes foglalkoztatottság és korábban soha nem tapasztalt mértékű munkanélküliség lett úrrá az országban, egyúttal a megmaradt munkahelyeken fokozódott a munkaintenzitás és a terhelés. Ehhez hozzáadódott, hogy megjelentek hazánkban is a multinacionális vállalatok, melyek magukkal hozták a nálunk már rég elfeledett tulajdonosi szemléletet. Mivel a megváltozott munkakörülmények és teljesen átalakult elvárások elsősorban az akkor már felnőtt, dolgozó embereket érintette, az Y generáció tagjaira ez közvetve hatott, mégpedig azáltal, hogy a családra és pihenésre szánt idő jelentősen lecsökkent, ebből a gyermekek annyit érzékeltek, hogy szüleik rengeteget dolgoznak, állandó egzisztenciális szorongás mellett és rájuk nagyon kevés idejük jut. Ennek – mint majd látni fogjuk – komoly következményei lettek a Z generáció munkához való hozzáállása terén. Fontos szerepe volt a gyermekek és fiatalok

⁵⁴ BESENYEI LAJOS: *A generáció váltás forradalma*. Opus et Educatio 3/4 2016. 372. p. és 375. p.

⁵⁵ SZABÓ KATALIN: *Generációmenedzsment*. In.: Mészáros Aranka – Lestyán Katalin (szerk.). *Generáció(k)k*. Tanulmányok a generációk témakörében. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft. Gödöllő, 2017. 112–114. pp.

véleményének, értékrendjének alakításában az új kereskedelmi televíziók valamint – az akkor még igen kezdetleges és kevesek számára elérhető – világháló megjelenésének. A új rezsim megjelenésével nagyjából egy időben zajlott le egy hihetetlen mértékű technológiai forradalom, ekkor még lassan, később egyre gyorsuló tempóban terjedtek el a számítógépek, mobiltelefonok és egyéb infokommunikációs valamint szórakoztató eszközök.

A felvázolt változások valamennyi ebben az időszakban született és felnőtt gyermekre erőteljes hatást gyakoroltak, ezért állíthatjuk, hogy – a természetesen meglévő egyedi különbségek ellenére – az Y generáció tagjai sok tekintetben hasonlítanak egymásra. Sokat tudnak például a digitális világról, de egy részük még mindig digitális bevándorló, azaz csak felnőtt fejjel tanulta meg az IT eszközök használatát, melyekkel kapcsolatban bizonytalan, csak meghatározott funkciókat ismer és kezelésükhöz gyakran a fiatalabbak segítségére szorul. A „digitális bennszülött” és a „digitális bevándorló” fogalmát először Marc Prensky használta *Digital Natives, Digital Immigrants* című cikkében, amely 2001-ben jelent meg.⁵⁶

Jellemző rájuk továbbá a multitasking, azaz a szimultán felületkezelés, hogy több tevékenységet végeznek egyszerre, egymással párhuzamosan, melynek egyértelmű következménye, hogy az egyes részfeladatok elvégzésére kevesebb figyelem irányul, a munkavégzés felületes lesz és megnövekszik a hibázás lehetősége. Valójában a különböző feladatok közötti ugrálásokról van szó és nem párhuzamos feladatvégrehajtásról. Számos kutatás bebizonyította azt, hogy sokkal hatékonyabban és eredményesebben lehet elvégezni a feladatokat ha egymás után teljesítjük őket.⁵⁷

Egyre fokozódó jelentősége van az életükben az internetnek, elsősorban a szociális média felületeinek, sokan a szorongás csökkentésére, az önbizalom növelésére használják ezeket. Egyúttal sokuk számára a világháló lett a tudás forrása, hiszen gyors és bármikor elérhető, azonban nem számolnak a felszínesség és hiteltelenség lehetőségével, hiszen a megnövekedett információáramlás nem egyenlő a tudással és a bölcsességgel.⁵⁸

Az Y generáció körében jelent meg először a kapunyitási pánik jelensége,⁵⁹ amely egyfajta félelmet jelent a felnőtt létől, ugyanakkor egy erős ellentmondás is jellemzi. Nem szívesen vállalnak felelősséget, de azt sem szeretik, ha valaki megmondja nekik mit tegyenek, sokan egyáltalán nem tudják elfogadni, hogy felnőtté váltak, a gyermekkor egyre inkább kitolódik, sokan még a harmincas éveikben is a szüleik háztartásában élnek, előfordul, hogy az eltartásukról is a felmenők gondoskodnak.⁶⁰ Gyakran jelennek meg náluk különféle függőségek, hiszen úgy érzik, hogy munkahelyükön állandó nyomás alatt, folyamatos időkénszerben dolgoznak és ezt valamivel ellensúlyozni igyekeznek. Ez különösen igaz a vezető beosztásban dolgozóakra, akik soha nem lehetnek fáradtak és akár napi 12-14 órát is dolgoznak. Az állandó teljesítménykényszer káros a mentális és a fizikai egészségre is.⁶¹

⁵⁶ CSERNOCH MÁRIA: *A digitális bennszülött és a multitasker mítosza*. Digitális Esélyegyenlőség Alapítvány <https://www.deaweb.hu/deagora/digitalis-iranytu/a-digitalis-bennszulott-es-a-multitasker-mitosza> (Letöltés ideje: 2019. 10. 27.)

⁵⁷ CSERNOCH

⁵⁸ TARI ANNAMÁRIA: *Y generáció*. Jaffa Kiadó. Budapest, 2010. 46–47. pp.

⁵⁹ TARI ANNAMÁRIA: *#YZ Generációk online*. Tericum Kiadó. Budapest, 2015. 45–49. p.

⁶⁰ TARI 2010. 114–116. pp.

⁶¹ TARI 2010. 146–147. pp.

2. Mivel motiválható az Y generáció?

Érdemes elsősorban abból kiindulni, hogy az Y generáció tudatosabb tagjai már nem azzal az alárendelő attitűddel állnak a munkahelyi vezetés előtt, mint a szüleik, akik számára az engedelmesség annyira természetes volt, hogy fel sem tűnt. Ők már a partneri viszonyt értékelik és jó esetben saját képességeiknek, szaktudásuknak megfelelő elvárásokat is támasztanak. Nem szívesen mennek bele olyan helyzetekbe, amelyet a hatalommal szembeni megalkuvás jellemez. Ahogy a szülők nemzedéke képes volt egy egész életet eltölteni olyan munkahelyen, ahol mindennap komoly erőfeszítéseket kellett tenniük ellenérzéseik elfojtására, az Y generációs hasonló szituációban már a munkahelyváltásban gondolkodik.

Az Y generáció motivációjának mozgatórugója a figyelem és a fejlődési lehetőségek biztosítása. Azoknál a cégeknél, ahol megkapják a lehetőséget a fejlődésre mentorok, coachok és trénerk által, valamint esélyt kapnak arra, hogy saját hibáikból tanuljanak, komoly következmények és megdorgások nélkül, ott lesznek a legmotiváltabbak és a legelszántabbak a munkavállalók.⁶² Fontos számukra, hogy visszajelzést kapjanak munkájuk eredményéről, ami természetesen nem mindig pozitív, de ha megfelelő módon rámutatunk a fejlesztendő dolgokra akkor nem kritikaként (amelyet egyébként nagyon rosszul tolerálnak), hanem sokkal inkább tanácsként vagy iránymutatásként fogadják.

Az Y generációnak szüksége van arra, hogy nagyfokú szabadságot biztosítsanak nekik, emellett fontos számukra a versengő szakmai igényesség, ami egy belső késztetés arra, hogy amit szeretnek csinálni, abban a legjobbak legyenek és ezért mindent megtegyenek. Fontos szempontnak számít még a céltudatosság és a vágy, hogy amit csinálnak azt egy nagyobb cél megvalósításáért teszik, ami lehet személyes vagy közösségi.

Fontos számukra továbbá a kellemes munkahelyi légkör, amely nem csak a munkavállalók pozitív hozzáállását biztosítja a munkájukhoz, hanem egészségük megőrzéséhez is hozzájárul. Az Y generációs munkavállalók számára fontos a vállalaton belüli közösségi érzés. Ennek felismerése nyomán egyre több vezető rendez csapatépítő tréningeket amik kiváló lehetőséget biztosítanak arra, hogy a munkavállalók és vezetőik jobban megismerjék egymást, ezáltal könnyebben tudnak a későbbiekben együtt dolgozni. A tréningek fő célja az, hogy akik egyénként érkeztek, csapatjátékosként távozzanak a program végén. Nyilvánvalóan ennek csak akkor van értelme, ha a mindennapi munkavégzés során együtt kell működniük.

3. A Z generáció

Az 1996 és 2010 között született fiatalok sorolhatók ebbe a csoportba, s mivel munkaerőpiacon való megjelenésük szabályos pánikot okozott a HR szakemberek körében, szeretném őket részletesebben bemutatni, hiszen a szakértők félelmei nem voltak alaptalanok, alapjaiban kell majd átalakítanunk – az éppen nemrégiben az Y generációra újra szabott – motivációs rendszereinket.

⁶² SCHAFFER BEÁTA: *Iffjú titánok*. Boook Kiadó. Budapest, 2015 (a). 91–95. pp.

Ez a generáció már nagymértékben eltér az előző generációktól, hiszen őket tartják az első globális nemzedéknek, akik mindannyian ugyanazon a filmen, zenén, divatirányzaton nőttek fel. Minden technikai eszközt természetesnek vesznek, ők már a digitális világba születtek bele. A Z generáció számára a digitális eszközök a mindennapjaik szerves részét képezik, hiszen egy virtuális közösségben, a világhálón töltik a szabadidejük legnagyobb részét, ezáltal a kapcsolataikat is az interneten keresztül alakítják ki. Hozzá vannak szokva, hogy állandóan kapcsolatba vannak egymással és az internethez is korlátlanul hozzáférhetnek. A Z generáció az eddig legkisebb létszámú, legoktatottabb, illetve legkisebb családba született nemzedék, akinek a leghosszabb a várható élettartama.⁶³

A Z generációt már születése pillanatában elárasztotta egy hihetetlen mértékű technológiai fejlődés, ők tulajdonképpen egy olyan – a szüleik számára még ismeretlen – világban nőttek fel, ahol bármi megvehető, minden elérhető. Erősen átalakult a társadalmi értékrend a fiatalok körében, megváltozott, hogy mit tekintenek értékesnek. Felértékelődtek a könnyen elérhető – bár kétes színvonalú – sikerek, vonzóvá vált az, ha valamit a lehető legkisebb erőfeszítéssel lehet elérni. A műveltség, az iskolázottság, a kemény munka sokat veszített értékéből. A fogyasztói társadalomban az anyagi javak birtoklásának jelentősége felerősödött.⁶⁴

Ők már valódi digitális bennszülöttek, azaz kisgyermekkoruktól fogva digitális eszközök vették őket körül, ezek ismerete és rendszeres használata a személyiségük részévé vált. Széleskörű kapcsolati hálóval rendelkeznek, ám ezek rendszerint meglehetősen felületesek, sokszor nincs mögöttük igazi baráti kapcsolat. Ennek következtében a magánélet fogalma is mást takar a számukra, hajlamosak minden fontos és kevésbé jelentős eseményt is megosztani, akár idegenekkel is.⁶⁵ Számukra az anyagi helyzetnek kiemelkedő jelentősége van, elsősorban az alacsonyabb társadalmi rétegek esetében, sok esetben a javak birtoklása jelenti az önértékelés alapját. A megjelenésnek egyre fontosabb szerepe van az életükben, ennek következtében egyre terjednek az önértékelési problémák, a testképzavarok és egyéb ehhez kapcsolódó mentális betegségek például az evészavarok.

A Z generáció munkastílusára jellemző, hogy számukra már nem a hosszú távú, megbízható munka az elsődleges. Már nem kívánnak a hét minden napján készenlétben állni. Tudatos munkavállalók, akiknek, ha nem tetszik valami, tovább állnak, nem félnek attól, ha sűrűn kell váltogatniuk a munkahelyüket, mert a szüleik példájából tanulva nem szeretnének megrekedni egy olyan munkában, amit nem szeretnek. Ők inkább élvezni szeretnék a munkát és a szüleikkel ellentétben nem akarják, hogy a munka összezemosódjon a magánéletükkel. Kiemelkedő jelentősége van számukra a munka és a magánélet egészséges egyensúlyának. Még abban is különböznek az idősebb generációktól, hogy nagyobb vágyat éreznek a munkahelyi családi légkörre iránt.

A Z generáció sajátos jellemzői a munkakeresés során is megmutatkoznak, melyek a következők: túlzott magabiztosság, túlságosan magas elvárások annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, a béralku során magas fizetési elvárásokkal indulnak, laza munkafegyelemmel, és kétes munkamorállal bírnak. A munkavégzés során a pályakezdők nehezen tűrik el az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek,

⁶³ TARI ANNAMÁRIA: *Z generáció*. Tericum Kiadó Kft. Budapest, 2011. 14–18. pp.

⁶⁴ TARI 2011. 50–52. pp.

⁶⁵ TARI 2011. 136–138. pp.

nagyfokú gyakorlatiassággal, realizmussal jellemezhetők. Mindezek a generációs sajátosságok hozzásegítik a fiatal korosztályt karrierjük tudatosabb tervezéséhez. A Z generáció célja, hogy munkájuk során folyamatosan fejlődhessenek, értékes tapasztalatokra tegyenek szert, és a munkaerőpiacon egyre értékesebbé váljanak.⁶⁶

Az új nemzedékre egy a korábbiakban nem tapasztalt mértékű türelmetlenség jellemző, szeretnék mindent a lehető leghamarabb elérni, megkapni. A munkáltatók széles körben elterjedt véleménye szerint jellemző rájuk az elkötelezettség, és a hűség hiánya.

4. Mivel motiválható a Z generáció?

Általánosságban a munkavállalókról elmondható az, hogy a munkahelyükkel szemben kétféle elvárást állítanak fel. Az egyik, hogy tisztelettel bánjanak velük a munkahelyükön, illetve hogy megbecsüljék a munkájukat és azt a teljesítményt amit ők az adott vállalatnál nyújtanak. Nem preferálják a parancsokat. Sokkal szívesebben dolgoznak egy coaching típusú vezetővel, aki a tekintélyelvűség és hagyományos hierarchikus hozzáállás helyett bizalmi viszonyt épít ki a munkavállalóival és részükre folyamatos, részletes visszajelzéseket ad a munkájukkal kapcsolatban. A Z generáció egyik alapvető sajátossága, hogy tagjai az előző generációkhoz képest sokkal jobban igénylik a munkájukkal kapcsolatos visszajelzéseket. Egy coaching típusú vezető tudja, hogy a Z generációs munkavállaló akkor lesz igazán jó munkavállaló, ha világos célokat állít elé és részletekbe menő visszajelzést ad a munkájáról.

Rendszerint jól érzik magukat a csoportos, interaktív helyzetekben, viszont kihívást jelent a figyelmük megragadása egy egyoldalú, frontális előadás, meeting alkalmával. Ezért célszerű az előadást követően kis csoportokat alkotva megoldani néhány, az előadással kapcsolatos feladatot illetve azokat prezentálni, ezáltal sokkal könnyebben rögzülnek az elhangzott információk. A Z generációnak van a legnagyobb igénye a változatosságra az öt megelőző generációkhoz képest.⁶⁷

A 21. században továbbra is az általános munkarend szerinti teljes munkaidős munkaviszony számít a legelterjedtebb és legmegszokottabb munkavégzési formának. A szervezetek ragaszkodnak a fix munkaidőben és a meghatározott helyen történő munkavégzéshez. Ez nehézséget jelent az Z generációs munkavállalók számára, akik a korábbi generációkhoz képest nagyobb autonómiára és rugalmasságra vágnak. Szeretnék ők eldönteni, hogy mikor és hol végezzék el azokat a feladatokat amiket kiosztottak a számukra. A magyar munkajogban megjelenő atipikus foglalkoztatási formák lehetővé teszik ezeknek az igényeknek a kielégítését.⁶⁸ A Z generációs munkavállalók szeretnek egy komfortos munkahelyen dolgozni és az ottani közösséghez tartozni, de mégsem szeretnék a teljes munkaidejüket az irodában eltölteni. Hatékony megoldás lehet számukra a time sharing,⁶⁹ ám érdemes ügyelni arra, hogy a túlzott mértékű otthoni munkavégzés nem motiváló számukra. Ha nem lehetnek közösségben, elszigeteltnek érezhetik magukat unatkozni

⁶⁶ FERINCZ ADRIENN – SZABÓ ZSOLT ROLAND: *A Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre*. Munkaügyi szemle 2012/2.

⁶⁷ SCHAFFER 2015.(b) 81–86. pp.

⁶⁸ SCHAFFER 2015.(b) 86. p.

⁶⁹ SCHAFFER 2015.(b) 86–87. pp.

kezdenek és a figyelmüket sem tudják a munkára összpontosítani. Ráadásul a számukra oly fontos munka-magánélet egyensúly is felborul a távmunka során.

A Z generáció szereti a kihívásokat, a kalandokat és nem a pénzbeli juttatásokat tartják elsőszámú motivációs lehetőségnek. Érdemes tehát egy kicsit elvonatkoztatni a pénzbeli juttatásoktól és helyette valami kreatívabb megoldást találni arra, hogy a munkavállalóknak is érdekük legyen kimagasló teljesítményt nyújtani. Mivel ezek a munkavállalók nagyon szeretnek utazni és világot látni, így a tanulmányút egy kiváló motivációs lehetőség lehet.

A fiatal munkavállalók igénylik a munkához kapcsolódó világos szabályokat és rugalmas kereteket. Alapvető tulajdonságuk, hogy nagyfokú önállósággal rendelkeznek. Ezért a vezetők az eredményekre helyezték a hangsúlyt a folyamatok helyett. Kössenek ki fix határidőket amikor az adott feladatnak illetve projectnek kész kell lennie, de ne várják el, hogy mindegyiket a munkahelyükön végezzék el. Sokkal gyorsabban, hatékonyabban és kreatívabban tudnak bizonyos feladatokat elvégezni ha azokat otthon, egy kávézóban vagy akár egy parkban végezhetik el.

Számukra nagy jelentősége van a munkahelyi személyes kapcsolatoknak. Rendkívül fontosnak tartják, hogy a munkavégzés során emberekkel találkozzanak. Az otthoni munkavégzésről alkotott kép elszigeteltséggel és unalommal párosul bennük. A közösségekben való lét mellett a motiváltságukhoz is jelentősen hozzájárulnak a munkahelyi személyes kapcsolatok. A személyes kapcsolatok közül kiemelkedő a főnök szerepe. Fontos, hogy a főnököt elérhessék, az elvégzendő feladattal kapcsolatban kérdezhesse nek tőle, viszont nem kívánják, hogy folyamatos ellenőrzésük alatt tartsa őket. A konkrét személyes kapcsolatok mellett a fiatalok számára nagyon fontosak a munkahelyhez kapcsolódó formalitások is, hogy például kiöltözzenek.

V. Összegzés

Az Y és a Z generáció teszi ki pár év múlva a munkaerőpiac háromnegyedét, így azok a szervezetek, akik félvállról veszik ezeknek a generációknak a gondolkodásmódját, értékrendjét és elvárásait komoly gondokkal és munkaerőhiánnyal nézhetnek szembe. A Z generációt számtalan nyomás éri a fogyasztásorientált világból és a vezetőknek kell megmutatni számukra a helyes utat. Ehhez azonban fontos, hogy az idősebb munkavállalók is hajlandóak legyenek együttműködni fiatalabb társaikkal, és konfliktusok helyett segítsék egymást.⁷⁰

⁷⁰ SCHAFFER 2015.(b) 92–93. pp.

KATALIN VISONTAI-SZABÓ

MOTIVATIONAL DIFFICULTIES AT WORKPLACES CAUSED BY
GENERATIONAL DIFFERENCES

(Summary)

In my research I tried to find the answer to that exciting question which is in every HR experts' mind nowadays. Namely what is the difference between the X and the Z generation in the field of work motivation. First I collected all the significant theories about how to motivate workers. The conceptions have changed a lot in the last decades but there were only slight differences as they all had a common basis, which is that people want to work, they usually love what they do. After giving a short insight to these theories, I introduce the different generations: X,Y,Z. I did not want to write about the veterans, the baby boomers and the Alpha generation as they do not play an important role on labour market anymore or so far. There have never been so big differences between the generations like now in the 21st century. The society, the culture, the economy and the technology develop with an extreme pace and it is very hard for the elderly to keep up with it. The main problem is that the HR experts, whose job is to find the proper way of motivation, are usually belong to the older generation and have no idea about what the young want. In 2019 we do not have to face with unemployment anymore, but we have to deal with the lack of workforce. This fact also affects the way how employers try to motivate their workers. Nowadays it is quite hard to find, keep and motivate people. I tried to collect the new methods and find the best practice but honestly I'm not sure that they really work. We are in the middle of a big changing and we still do not know when and how it will ends. We do not have any long term experiences about the consequences so we can only hope that they will help to find the way or else the whole labour market will collapse.